



学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920071150582

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

ME 公司供应商管理研究

A Study on Supplier Management of ME Company

吴 成 芳

指导教师姓名: 徐 迪 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 月

ME 公司供应商管理研究

吴成芳

指导教师

徐迪

教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

本文研究的主要问题是现代供应链管理下的供应商管理。随着世界经济的一体化,作为企业经营活动重要环节的供应链,越来越受到企业的重视,也是各个企业在降本增效环节中碰到的一个难题;而供应商管理作为企业供应链管理的核心内容,它是决定企业供应链管理效率高低的一个十分重要的因数。

本文研究的主要内容为供应商的选择与开发、评价与考核、供应商的关系发展等三个方面,结合 ME 供应商管理的实际问题,提出切实可行的解决办法。

首先,论文运用比较分析法分析了传统供应商管理办法和供应链环境下供应商管理办法的不同,明确了供应链管理环境下的供应商管理的转变和改进;其次,采用 SWOT 分析方法分析了 ME 整个供应链的现状以及供应商管理存在的主要问题;再次,采用理论分析和应用研究、定性分析和定量分析的相结合的办法,对 ME 供应商管理存在的主要问题改进和验证。

本文最后对 ME 供应商管理进行了回顾,对实施效果和进一步关注的问题进行了分析评价,并得出如下主要结论:在供应商发展战略问题上,明确了其应服从于企业的供应链管理策略;在供应商关系问题上,公司与供应商应是长期合作且双赢的关系;在供应商的选择上,应是基于供应商的能力而不是基于产品本身;在新供应商的引入方面,应包含供应商的资格认证和供应商认证两个模块;此外,就供应商的绩效考核、供应商风险评估以及供应总成本等方面,本文还进行深入探讨并得出进一步的结论。

关键词: 供应链; 供应商管理; 物流

Abstract

This thesis focuses on supplier management under modern supply management. With the deepning of global integrated economy, more and more companies pay attention to the supply chain management and aim to build a high-efficient and low-cost supply chain. Acting as the core content of supply chain management, supplier management plays an important role.

Supplier's selection & development, supplier's performance evaluation, as well as supplier's relationship management are the main content of this thesis. Based on current existing problems in ME supplier management, this thesis will come up with feasible solutions.

Firstly, by applying the comparative analysis approach to analyze the difference between the traditional supplier management and the one under supply chain. Secondly, using SWOT method to analyze the whole picture of ME supply chain and the main issues existed in current supplier management. Thirdly, it conducts a thorough study on main existing obstacles in ME supplier management by adopting theories & application and qualitative & quantitative analysis, which seeks for improvement and validation for supplier management. Finally, it reviews all the problems in ME supplier management and comes to below conclusions:

The supplier management strategy should be subject to its supply chain management. Long-term and win-win cooperation should be the main relationship between buyer and supplier. Supplier selection should be based on the supplier's capability instead of its product. The new supplier development should include supplier assessment and supplier qualification module. With regarding to supplier performance evaluation, supplier risk management as well as TCO, this thesis also reaches a conclusion.

Key Words: Supply Chain; Supplier Management; Logistics

目 录

第一章 绪 论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究方法	2
1.4 研究内容	3
第二章 相关研究理论基础概述	4
2.1 供应链管理	4
2.2 供应链下的供应商管理	5
2.2.1 传统的供应商管理	5
2.2.2 供应链下的供应商管理	7
第三章 ME 公司供应商管理现状及存在问题	12
3.1 ME 公司概况	12
3.1.1 ME 公司简介	12
3.1.2 ME 产品范围介绍和所属行业发展情况	12
3.2 ME 公司供应链分析	14
3.2.1 ME 公司供应链基本状况	14
3.2.2 ME 公司供应链 SWOT 分析	17
3.3 ME 公司供应商管理体系分析	18
3.3.1 ME 公司供应商管理状况	18
3.3.2 ME 公司供应商合作关系简述	20
3.3.3 ME 公司供应管理组织架构及相关职能分布	20
3.3.4 ME 供应商分类管理	21
3.3.5 ME 供应商引入	23
3.3.6 ME 公司供应商绩效管理与供应商发展	24
3.4 ME 公司供应商管理存在的问题	26
3.4.1 供应商选择与开发的问题	26

3.4.2 供应商评价与考核的问题	27
3.4.3 样品阶段问题	27
3.4.4 供应商库存控制问题	28
3.4.5 供应商分类分级管理问题	28
3.4.6 供应商关系发展问题	28
3.4.7 供应商风险控制问题	29
第四章 ME 公司供应商管理的改进建议	30
4.1 ME 供应商管理改善的总体思路	30
4.2 ME 供应商选择与开发问题改进	31
4.2.1 供应商选择的基础	31
4.2.2 供应商的引入和退出评价相关体系以及流程	31
4.3 ME 供应商评价与考核问题改进	39
4.4 供应商分级分类管理问题的改进以及相应的管理措施	43
4.4.1 战略型/瓶颈型/普通型材料的分类以及相应的管理措施	43
4.4.2 杠杆型策略	44
4.4.3 供应商分级分类管理	45
4.5 供应商风险评估	46
4.6.供应成本控制	49
4.6.1.直接采购成本的控制	50
4.6.2 影响供应成本的其他因数---质量成本/劣质成本	53
4.6.3.供应商库存的控制	54
4.7. ME 供应商物流体系评估	57
4.7.1 ME 供应商产能评估	58
4.7.2 ME 供应商物流体系评估	61
第五章 结 论	65
5.1 研究结论	65
5.2 有待解决的问题	66
参 考 文 献	67
致 谢	69

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance	2
1.3 Research Approach	2
1.3 Research Content	3
Chapter 2 Related Theories Outline	4
2.1 Supply Chain Management	4
2.2 Supplier Management under Supply Chain Management	5
2.2.1 Traditional Supplier Management	5
2.2.2 Supplier Management under Supply Chain Management	7
Chapter 3 Current Status and Main Problems for ME Supplier Management	12
3.1 General Situation of ME	12
3.1.1 ME's Brief Introduction	12
3.1.2 ME Product's Introduction and Its Industry Development	12
3.2 ME Supply Chain Analysis	14
3.2.1 General Situation for ME Supply Chain	14
3.2.2 SWOT Analysis for ME Supply Chain	17
3.3 ME Supplier Management System's Analysis	18
3.3.1 General Situation for ME Supplier Management	18
3.3.2 Brief Introduction for ME Supplier's Relationship	20
3.3.3 Organizational Structure and Related Functional Distribution for ME Supplier Management	20
3.3.4 ME Supplier Classification Management	21
3.3.5 ME New Supplier Introduction	23

3.3.6 ME Supplier Performance Management and Supplier's Development ..	24
3.4 Current Status in ME Supplier Management	26
3.4.1 Main Issues in Supplier Selection and Development	26
3.4.2 Main Issues in Supplier Evaluation	27
3.4.3 Main Issues in the Process of Sample Development	27
3.4.4 Main Issues in Supplier Inventory Control	28
3.4.5 Main Issues in Supplier Classification	28
3.4.6 Main Issues in Supplier Relationship's Development	28
3.4.7 Main Issues in Supplier Risk Management	29
Chapter 4 Improvement Advice for ME Supplier Management	30
4.1 General Concept for ME Supplier Management's Improvement	30
4.2 Improvement for ME Supplier Selection and Development	31
4.2.1 Supplier Selection Base	31
4.2.2 The System and Flow Chart for Supplier Introduction and Exit	31
4.3 Improvement for Supplier Evaluation	39
4.4 Improvement for Supplier Classification	43
4.4.1 The Classification and Related Management Actions for Strategic/Bottleneck/Non-critical Material	43
4.4.2 Leverage Strategy	44
4.4.3 Supplier Classification	45
4.5 Supplier Risk Evaluation	46
4.6 Supply Cost Control	49
4.6.1 Direct Purchasing Cost Control	50
4.6.2 Other Factors which Influence the Supply Cost---Quality Cost and Lower Quality Cost	53
4.6.3 Supplier Inventory Control	54
4.7 Supplier Logistics System Evaluation	57
4.7.1 Supplier Capacity Evaluation	58
4.7.2 Supplier Logistics' System Evaluation	61

Chapter 5 Conclusion	65
5.1 Research Conclusion.....	65
5.2 Problems to Be Solved	66
References	67
Acknowledgements	69

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪论

1.1 选题背景

世界经济的一体化进程不断加快以及外部经济环境的快速变化, 要求企业对市场经济的适应能力越来越高。作为全球典型的低成本国家, 除了创新能力以及品牌意识较为落后外, 我们正在面临更大的压力: CPI 高企导致的原材料和人工成本不断上涨, 劳动力资源短缺, 人民币不断升值, 交期和服务要求越来越高等。企业如何在竞争十分激烈的市场上获得竞争优势? 竞争优势首先源于企业的创新能力, 企业只有自身与众不同, 才能在客户眼中脱颖而出; 其次, 竞争优势源于比竞争对手更低的运营成本及因此获得的高利润。哈佛商学院教授迈克尔·波特提出了一个非常特别的概念——价值链:

如果把企业看做一个整体, 竞争优势并不能被很好地理解。因为竞争优势来源于设计、制造、销售、送货和所有支持着产品的各方面的活动, 每一项活动除了对企业市场中确定成本的地位卓有贡献外, 同时也是创造差异性的基础……“价值链”从战略上将企业运作分解为一系列相关活动, 以便理解各项具体开销, 也便于找到潜在缔造差异性的源泉。企业要获得竞争优势, 就要在实施上述重要的战略活动时尽可能降低成本, 至少比竞争对手做得更好^[1]。

ME 公司作为跨国公司在亚太地区最大的绝缘件 OEM 公司, 其业务特点决定了公司的核心业务是环氧浇注, 同时因为 ME 的客户群主要集中在跨国公司, 其对产品质量/交期和反应速度要求相当严格, 同时部分客户对价格也相当敏感, 这就要求 ME 在成本领先和服务领先(如较短的前置时间, 及时制的送货方式和增值服务等)两个策略上都下文章, 以保持和提高公司整体的竞争力。

成本领先者制定策略的基础都是由销售量带来的规模经济效益。但是, 众所周知, 依靠销量和规模来取得成本优势变得越来越无效, 取而代之的是依靠物流和供应链管理。同时, 低成本和高服务水平间并没有中间地带, 我们所面临的问题是如何制定适当的物流与供应链策略, 使 ME 既具有成本优势, 又能保证较高的服务水平。

1.2 研究意义

任何一个企业都必须通过合作来发展自己，企业之间的合作要求企业必须充分利用信息化技术，实现企业内部、企业与其上下游企业之间、整个供应链的无缝、高效地连接。

目前，国内虽然越来越多的企业开始关注供应链管理，特别是供应商管理。众所周知，OEM 企业面临的内部成本控制压力是前所未有的：废品率的上升、生产效率的低下、人工成本的不断上涨以及采购成本的高企都是企业成本控制的重点。若成本控制力度不够，将直接面临的是企业的可持续发展甚至是生存问题。而作为供应链管理的核心——供应商管理，还只是刚起步，存在诸多不规范因数。我们知道，在众多 OEM 企业中，采购成本占到了产品单位成本的 60%以上，有的甚至更多，如何做好采购和供应商管理，将是 OEM 企业中成本节约的一个最为重要的因数之一。

虽然目前国内许多企业根据自身的情况进行采购模式的转变，如对 Sourcing 和采购下单进行职能的分开，引入了供应商评估和退出机制，对供应商进行初步地分类管理；但整个供应商管理体系仍很不健全，运作效率仍较低：如采购成本的控制、供应商绩效评估、供应商风险评估、战略采购和供应商关系管理等。本文旨在通过 ME 公司的供应商管理问题的案例研究，让自己对供应商管理有个较为系统而全面的认识。

1.3 研究方法

本文以个案研究法，运用当今最先进的供应链管理理论为指导，通过对 ME 公司实际工作调研资料的归纳分析，剖析工作中实际面临的问题，提出优化或解决方案，实现理论与实际的统一，主要的研究方法如下：

(1) 比较分析法：比较分析了传统供应商管理与供应链环境下的供应商管理的主要不同，指出了供应商管理在当今供应链环境下的发展方向；有效型供应链和反应型供应链的区别，以及由此采取的不同供应商管理策略；根据市场复杂程度不同对供应商进行分类，以及针对不同供应商类型所应采取的措施等。

(2) 理论与实证相结合的办法：通过分析 ME 现有的供应商管理存在的问题，

导入切合 ME 实际的供应商管理办法，做到理论与实证相结合。

(3) 定量分析与定性分析相结合的办法，在供应商绩效考核、库存控制以及供应商产能评估中采用定量分析方法，以使用数学方法对供应商的各个关键模块进行科学评估。

(4) SWOT 分析法，对 ME 的供应链管理现状采用 SWOT 分析方法，据以发现 ME 供应链管理的薄弱环节，然后结合 ME 的实际情况，制订可行的供应商管理办法。

1.4 论文研究的内容

本文共分为五章，研究思路和主要内容如下：

第一章：阐述在当今复杂的世界经济环境下，供应链管理策略的制定和实施，特别是供应商的管理和优化，对企业提供成本竞争力和服务水平具有十分重要的意义，同时也指出了选题意义和背景。

第二章：阐述了国际、国内对供应链管理的定义和普遍理解，以及对供应商、供应商管理的定义，同时论述了传统供应商管理与供应链管理下的供应商管理两者的主要区别。

第三章：首先介绍 ME 公司的概况，ME 公司的产品介绍以及行业发展情况，其次运用 SWOT 分析阐述了 ME 公司的供应链现状，进而展开对 ME 公司的供应商管理体系的系统分析，提出了 ME 公司在供应商的分类、引入、绩效和风险等方面存在的诸多问题。

第四章：首先提出了 ME 公司供应商管理总体改善的建议，进而围绕供应商选择与开发、评价与考核、分级分类管理、供应商风险控制、成本控制以及供应商物流体系评估等方面展开详细的改进方案和措施。

第五章：研究结论及有待解决的问题。

第二章 相关研究综述

2.1 供应链管理

当今越来越多的企业关注供应链的运作效率,把供应链作为企业管理的重要方向,然而如何理解供应链的真正含义,一直存在诸多分歧。

The Institute for Supply Management, 简称 ISM, 定义供应链管理如下:

组织对资源以及相关的能力进行确认、获得、进入、配置和管理,以满足组织的需求或潜在需求,最终达成组织的战略目标^[2]。

美国西北大学教授尼尔森·乔普瑞和彼得·梅因德尔在《供应链管理》一书中指出:供应链包含满足顾客需求所直接或间接涉及的所有环节^[3]。

英国马丁·克里斯托弗定义供应链管理是从供应链整体出发,管理上游供应商和下游客户,以更低的成本传递给客户更多的价值^[4]。

J. Aitken 更是提出:供应链是个由相互联系、相互依靠的组织构成的网络,这些组织相互合作、共同经营,控制、管理并改进从供应商到客户的物流流和信息流^[4]。

供应链不仅包括制造商和供应商,而且包括运输商、仓库、零售商和顾客。供应链是指产品生产和流通过程中,由物料获取、物料加工并将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和企业部门组成的一个网络。

在此,我们有必要探讨一下物流与供应链的关系。物流系统有狭义和广义两个方面的含义。狭义的物流系统是指物资的采购、运输、配送和储备等活动,是企业间的一种物资流通活动。广义的物流系统包括了整个生产过程的物料转化过程,即供应链管理,可以认为,供应链系统是物流系统的延伸和扩展。物流系统和供应链的密切关系有以下几点:

- (1) 供应链是物流发展到集约化阶段的产物;
- (2) 物流贯穿于整个供应链;
- (3) 企业通过与供应链中的上游、下游企业的整合,形成先进的物流系统;
- (4) 作为一种战略概念,供应链也是一种产品,而且是可增值的产品^[5]。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库